



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2021

---

## **Kirche: mehr als ein weiterer Player auf dem Markt**

Müller, Sabrina

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-208477>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Müller, Sabrina (2021). Kirche: mehr als ein weiterer Player auf dem Markt. Perspektiven: Magazin für Glauben, Leben und Gemeinde, (89):56-58.

**MAGAZIN** FÜR GLAUBEN,  
LEBEN UND GEMEINDE



## **New Work**

Aufbruch in die Gesellschaft der Zukunft



## Inhalt

- 3 Editorial
- 4 **Kirche trifft New Work**
- 6 Wenn alles in Bewegung kommt
- 7 Wie sieht Gemeinde der Zukunft aus?
- 8 „Was wir wirklich, wirklich wollen“
- 10 Interview: Wie können wir den Pfarrplan schultern?
- 12 Interview: Weltverbesserer willkommen
- 13 Online fest verbunden
- 14 Vision 2025
- 16 Interview: Mut machen statt kontrollieren
- 18 Es begann mit einer Diskothek
- 20 Engagement für eine tierisch gute Sache
- 21 MUT zum Risiko
- 22 Satire: Wenn Sie eine Taufe anmelden, drücken Sie die Eins
- 24 **New Work und das Business**
- 26 Interview: Das Feuer am Brennen halten
- 28 Immer wieder morgens kurz vor sechs
- 30 Digitalisierung braucht soziale Partizipation
- 31 Leichte Sprache: Viele kleine Chefs sind besser als ein großer Chef
- 32 Interview: Coworking Spaces als Geschäftsmodell
- 34 Homeoffice mit Kindern ist wie Zähneputzen mit Nutella
- 35 Fuckups feiern – kein kreatives Arbeiten ohne Scheitern
- 36 **Sozial wird neu gedacht**
- 38 Das Innolab der Evangelischen Bank
- 44 Biblischer Impuls: Auf Erfolg programmiert?
- 46 Interview: Einander auf Augenhöhe begegnen
- 48 Social Entrepreneurship, FreshX und New Work
- 50 **Bibel aktuell:**  
Gegenseitiges Dienen als Zeichen der Gemeinschaft
- 54 **Kirche anders leiten**
- 56 Interview: Kirche – mehr als ein weiterer Player auf dem Markt
- 59 Agiles Projektmanagement – alles im Fluss
- 60 Die Zehn Gebote des digitalen Wandels
- 61 Tante-Emma-Laden oder Online-Shop
- 62 Vom digitalen Couch-Surfing und dem Insta-Priestertum aller
- 63 Ein digitales Bistum
- 64 Kreative Lichtblicke: Service im Team
- 66 Glossar
- 67 Zu guter Letzt
- 67 Impressum und Kontakte

## Das Abo

- › Ein Abo der **PERSPEKTIVEN** ist kostenlos und unverbindlich.
- › Sie können Ihr Abo jederzeit ändern, erweitern oder kündigen.
- › Die **PERSPEKTIVEN** sind ein Magazin für Glauben, Leben und Gemeinde; sie erscheinen ca. 2x jährlich. Manchmal gibt es ergänzend eine Sonderausgabe.
- › **MD aktuell** ist ein Newsletter mit Infos zur Arbeit der Missionarischen Dienste Württemberg; er erscheint etwa 3x jährlich.
- › Sie können jede Publikation auf Papier gedruckt oder digital beziehen.



Ihr direkter Weg zum ABO:  
Die Abo-Seite im Internet  
<http://mdwue.de/aboservice>

Alternativ: Dieses Formular ausfüllen, abfotografieren und per Mail an [margret.illi@elk-wue.de](mailto:margret.illi@elk-wue.de) senden:

### Ihre Kontaktdaten

Name:

Mailadresse:

Bei einem Papier-Abonnement brauchen wir Ihre Postadresse:

Straße/Hausnr:

PLZ und Ort:

### Ihre Wahl

Ich will die **PERSPEKTIVEN**, das Magazin abonnieren:

Digital

Papier

Ich will **MD aktuell**, den Newsletter mit Infos zur Arbeit der Missionarischen Dienste Württemberg, abonnieren:

Digital

Papier



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE  
IN WÜRTTEMBERG

Missionarische Dienste

Kirche in Freizeit und Tourismus

## Kirche: mehr als ein weiterer Player auf dem Markt

Sabrina Müller ist Theologische Geschäftsführerin des Zentrums für Kirchenentwicklung an der Universität Zürich. Seit zehn Jahren berät sie Kirchen und Kirchengemeinden, die sich auf den Weg machen und sich neu ausrichten wollen. Teil der strategischen Beratung ist das Empowerment von Menschen, um das gelebte allgemeine Priestertum aller Gläubigen zu fördern. Inspiriert wurde sie unter anderen dabei von Frédéric Laloux, dem Autor des Buches „Reinventing Organizations“. Das Interview führte Dorothea Gebauer.



Sabrina, du forschst zur Kirchenentwicklung. Warum?

Grundsätzlich haben mich Bewegungen in der Kirche immer interessiert. Ihre verschiedenen Ausdrucksformen faszinieren mich! Seit meinen Auslandsaufenthalten hat mich immer auch das Interkulturelle interessiert. Ich lernte die Bewegung der "Emerging Church" kennen. Und es gibt noch eine Richtung, die in der Landes-

kirche Veränderungen als ekklesiologische Bildung vorantreibt: FreshX.

Welche Themenbereiche bietest du Kirchengemeinden an?

Veränderung von Kirche global und regional. Pastoral gelebte Theologie, Biodiversität in der Gemeinde leben, digitale Religion.

Kannst du eine kleine Ist-Analyse der schweizerischen Kirchenlandschaft in Hinblick auf Veränderung und Beweglichkeit treffen?

An dieser Stelle verweise ich auf Frédéric Laloux und seine Sicht der Organisationen nach einer bestimmten Weltsicht.<sup>1</sup> Hier werden unterschieden:

- Die impulsive Weltsicht: Top-down-Autorität, Arbeitsteilung. **(ROT)**
- Die traditionelle konformistische Weltsicht: Klare Rangordnung, Stabilität, Sicherheit, Rolle. **(BERNSTEIN)**
- Die moderne leistungsorientierte Weltsicht: Der Klügste steigt die Leiter hinauf. Personalmanagement, Mentoring, Coaching, Talentmanagement. **(ORANGE)**
- Die postmoderne pluralistische Weltsicht: Familie, Gemeinschaft, in der jeder seinen Platz hat.

Das Glück jeden Mitglieds ist für den Gesamterfolg des Ganzen wichtig. **(GRÜN)**

- Die integrale evolutionäre Weltsicht: Selbstführung, Ganzheit und evolutionäre Sinnausrichtung. Eigentümerschaft, gemeinsames Verstehen, Forum für Gespräche. **(TÜRKIS)**

Kirche befindet sich aus meiner Sicht beim Bernstein, auch wenn sie sicher etwas beweglicher geworden ist. Aber sie hat tendenziell hierarchische Strukturen.

Geht es ihr um das Sichern von Macht?

Nicht unbedingt. Nicht ausschließlich. Schulen, Universität und Institutionen ordnet Laloux unter der sogenannten „formalen Hierarchie“ ein. Die Logik von Institutionen beruht auf dem Herstellen von Sicherheit, Stetigkeit, Stabilität und dem Vermitteln von Werten. Natürlich haben wir viele Einzelpersonen, die neu denken, aber die Organisationsstruktur ist im Kern wirklich träge.

Wieso bist du gerade bei Frédéric Laloux gelandet?

Es gibt viele tolle Autoren, die Organisationen neu denken. Mich hat bei ihm besonders angesprochen, wie er agile Sinndeutung und Ganzheitlichkeit integriert. Es gibt jede Menge Anspielungen auf Gottes-Reich-Metaphern. Natürlich ist er kein Theologe, aber die Reich-Gottes-Thematik ist überall drin. So entwirft er etwa beinahe neutestamentliche Visionen von Kirche, die der agilen Organisation ähneln. Sie lassen sich kirchlicher Institution, wie sie derzeit etabliert ist, gut gegenüberstellen.

Geht Laloux für Kirche überhaupt?

Man kann immer von ganz vielen lernen! Theologie deutet immer weiter als das, was man sich vorstellen kann, weist hin auf eine Hoffnungsperspektive. Es geht ja darum, Kirche nicht nur im strukturellen oder organisationellen Horizont zu denken, sondern als Vision, die innerhalb einer Bewegung und Gemeinschaft verbindet und sie erneuert.

Wenn Kirche wachsen soll, soll sie dann einfach von der Wirtschaft lernen? Oder kirchliche StartUps in Coworkingräume verorten?

Auf dem Auftritt von Homepages und im Selbstverständnis ist das ja ganz häufig zu entdecken: Kirche versteht sich als kleine Wirtschaftsorganisation und kopiert

<sup>1</sup> Sabrina Müller bezieht sich hier auf das Modell nach Frédéric Laloux, wie es in der Grafik auf S. 57 dargestellt wird.

Stufe	Beschreibung	Durchbrüche	Metapher, Beispiele
<b>Rot</b>	Konstante Ausübung von Macht des Anführers, um andere unter Kontrolle zu halten. Furcht hält das System zusammen. Höchst reaktiv, kurzfristige Perspektive, erfolgreich in chaotischer Umgebung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsteilung</li> <li>• Befehlskette</li> </ul>	„Wolfsrudel“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mafia</li> <li>• Straßengangs</li> <li>• Terrororganisationen</li> <li>• Archaische Clans</li> </ul>
<b>Bernstein</b>	Höchst formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide. Top-down-Befehlsstruktur (was und wie). Der Fokus liegt auf Tradition und Bewährtem. Stabilität als zentraler Wert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formale Rollen mit stabilen Hierarchien</li> <li>• Prozesse, langfristige Perspektive</li> </ul>	„Militär“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katholische Kirche</li> <li>• Staatsapparat</li> </ul>
<b>Orange</b>	Der Fokus liegt darauf, die Konkurrenz zu schlagen und Profit und Wachstum zu generieren. Innovation ist der Schlüssel, um an die Spitze zu kommen. Management durch Zielvorgaben (was, aber nicht wie).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Effizienz</li> </ul>	„Maschine“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Großkonzerne</li> </ul>
<b>Grün</b>	Der Fokus liegt auf Kultur und gemeinsamen Werten. Individuelle Ermächtigung durch Lockerung von starren Hierarchien zugunsten von Mitbestimmung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Ermächtigung</li> <li>• Werteorientierung</li> </ul>	„Familie“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele gemeinnützige Organisationen und Bewegungen</li> </ul>
<b>Türkis</b>	Abschaffung starrer Hierarchien zugunsten von dynamischen Systemen und Netzwerken. Überwindung des Konkurrenzdenkens durch Fokus auf Unternehmenssinn statt auf Profit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstorganisation</li> <li>• Ganzheitlichkeit</li> <li>• Sinnhaftigkeit</li> </ul>	„Organismus“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk-Organisationen</li> </ul>

Organisationsformen nach Frédéric Laloux

Marktlogik. Da heißt es dann: Wir müssen uns positionieren und an unserer Angebotsstruktur arbeiten. Das ist aber eine verengte Sicht. Es gibt noch andere Logiken als die reine Marktlogik. Kirche hat viel mehr Chancen als einfach nur ein weiterer Player auf dem religiösen Markt zu sein.

Wenn ich frage: „Wer seid ihr denn als Kirche?“ fängt sie an, Angebote aufzuzählen. Man will „attraktional“ sein. Man sagt: Die Leute sollten doch wieder mehr zu uns kommen! Ich frage dann zurück: Was habt ihr eigentlich für eine Sendung? Wenn Kirche nicht mehr weiß, wofür sie da ist, hat sie ein Problem. Wenn ich nicht weiß, wofür ich da bin, weiß ich auch nicht, was ich machen soll.

#### Dann schreibe ich einfach ein Mission Statement und hänge es im Eingangsbereich auf?

Die Umsetzung der Missio Dei vor Ort kann man nur theologisch gemeinsam erörtern. Der Auftrag von Kirche ist es, in die Welt zu gehen. Geht! Kirche wird häufig als Heilsanstalt gedacht. Besser ist es, einfach loszugehen und Menschen in ihrer Sinnfindung zu begleiten. Ein Zitat von Laloux lautet: **„Wenn jeder Verantwortung trägt, tragen alle mit.“** Das verlangt, Freiheit zu geben. Wir haben häufig Leute in Leitungsfunktionen, die ein altes Führungsverständnis haben oder narzisstische Anlagen mit sich führen. Die passen in die Bernsteinorganisation von Laloux, aber nicht in Kirche. Wenn ich Kirche als dynamisches Netzwerk verstehen will, habe ich halt nicht mehr alles im Griff. Ein Netzwerk kannst du nicht kontrollieren, du kannst höchstens Impulse geben.

Da prallen dann unterschiedliche Logiken aufeinander. Wir brauchen in der kirchlichen Leitungsebene Menschen, die nicht Recht haben, sondern mit den Leuten zusammen auf die Suche gehen und herausfinden, was richtig und falsch ist.

#### Siehst du Beispiele von Aufbrüchen?

Ich sehe Aufbrüche in Mitteldeutschland, Österreich, Hannover, ich höre Berichte von „Pionierung places“ aus Holland. Die Nordkirche fragt sich, wie man das Pfarramt verändern kann. In der Schweiz haben wir zwei Teilstudien zu neuen Formen von „Kirche im Raum“ eingerichtet. Da passiert viel! Wenn man kann, rate ich, dort einzusteigen oder sich dort anzuhängen. Street Church Zürich oder das Stadtkloster Zürich starten sehr bemerkenswerte Dinge.

#### Haben die traditionellen Kirchen noch eine Daseinsberechtigung?

Noch haben sie sie. Kirche hat auch eine diakonische Daseinsberechtigung. Ich wünsche der Kirche nicht, dass sie diese Daseinsberechtigung als Institution verliert. Schließlich gibt es über finanzielle Sicherheit auch Geld für Erprobungsräume.

#### Deine Einschätzung zum Thema Coworking?

Es gibt Beispiele, bei denen man meint, das gelingt, aber wenn man genauer hinschaut, ist nicht immer Gold, was glänzt (lacht). Ich sage: Geht zu den Menschen! Dort, wo sie sind! Habt Sendungsbewusstsein!

### Wie können Coworking Spaces anders sein?

Es könnten Orte sein, in denen Freundschaft entsteht und die nicht gleich einem Zweck unterworfen werden. Diese Verzwecktheit ist häufig auch bei der evangelistischen Denke aufzufinden: Es geht darum, dass möglichst viele Menschen Jesus Christus kennenlernen.

Hoffnung besteht dann, wenn ich Coworking als Werkzeug sehe, bei dem es um Sinndeutung geht, um die Vision vom Reich Gottes. Die Organisationsform wird sich eh verändern. Die Botschaft bleibt, aber die Organisationsform sieht anders aus. Ich persönlich hänge nicht an der Organisation. Ich habe Hoffnung, wenn Kirche Menschen in ihrer Sinnsuche begleitet und Empowering startet. Coworking Spaces sind einer dieser Kontexte.

### Mit wem exakt hast du zu tun? Mit welcher Not kommen Menschen zu dir?

Ich habe auf Landes- und Kantonalebene Kirchenratsmenschen vor mir sitzen. Aber da kommt niemand und sagt: Wir möchten gerne den agilen Führungsstil erlernen (lacht). Sie fragen eher: Wie sieht Kirche der Zukunft aus? Einem großen Teil laufen Mitglieder und damit auch Kirchenbeiträge davon. Am Ende geht es um das Empowerment des Priestertums aller Gläubigen – da bin ich dann so etwas wie ein „spiritual mentor“. Ja, und viele haben einfach Lust, an einer neuen Sicht von Kirche in der postmodernen Welt mitzuwirken.

### Gibt es einen Hebel zur Mitwirkung?

Das Schlüsselkonzept ist, Menschen in ihrem Alltag zu empowern. Das hat auch damit zu tun, Macht abzugeben. Es kommt darauf an, wie man das Neue Testament liest. Dort geht es immer um die Umkehrung von Machtstrukturen. Pfarrpersonen müssen lernen,

Teamstrukturen zu bilden. Nicht nur zum Kuchenbacken zu ermuntern, sondern wirklich teilhaben zu lassen. Von Anfang an Kirche mitzugestalten und theologisch sprachfähig werden zu lassen.

### Können Frauen besser empowern?

Ja! Ich weiß, das ist jetzt frech. Solange Systeme noch so hierarchisch sind, sind sie für Frauen auch nicht so attraktiv. Wie man sieht, sind sie eher dort vertreten, wo Teamführungsmodelle wirklich etwas gelten. Wir haben hier ein strukturelles Problem und müssen daran arbeiten.

### Mit Empowerment meinst du nicht das Repetieren des Satzes: Du bist einfach total toll!

Es geht nicht um schwache Wertschätzung! Sondern darum, Leute in ihren Vorstellungen und Gaben zu unterstützen. In Bezug aufs Priestertum aller Gläubigen geht es um echte kirchliche Alltagstheologie und Verantwortungsübernahme. Hier sehe ich die Theologie als einen der Schlüssel zur Demokratisierung von Theologie und auch der Gesellschaft.

### Vielen Dank für das Gespräch! 🌿

Das vollständige Interview können Sie nachlesen auf der Homepage der Missionarischen Dienste:



Sie finden es außerdem in:

*Dorothea Gebauer / Jürgen Jakob Kehrer:*

**Coworking: aufbrechen, anpacken, anders leben**  
(siehe PERSPEKTIVEN S. 7)

**MENSCHEN IN IHREM  
ALLTAG ZU EMPOWERN  
HAT AUCH DAMIT ZU  
TUN, MACHT ABZUGEBEN.**

